

13. СТРУКТУРНИТЕ ПРОМЕНИ В ИНДУСТРИЯТА НА ЕНЕРГИЙНИТЕ УСЛУГИ ОТ ГЛЕДНА ТОЧКА НА РЕГУЛАТОРНИТЕ ОРГАНИ*

Матиас Курт

Германската федерална агенция за електрическите, газовите, телекомуникационните, пощенските и железопътните мрежи

УВОД

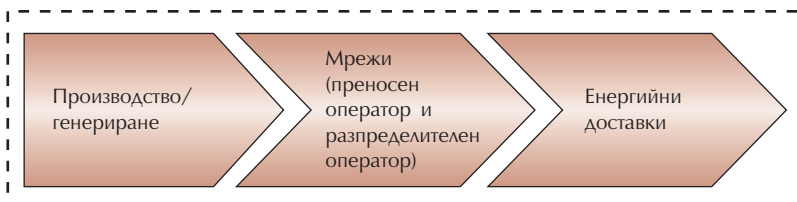
Най-голямата структурна промяна в индустрията на енергийните услуги започна с либерализирането на енергийните пазари през 1998 г., като

този процес ги промени основно. Доставките на енергия бяха разделени на различни процеси – производство/генериране, продажба на едро, транспортиране/пренос, разпределение и енергийни доставки (Фигура 13.1).

ФИГУРА 13.1. ПАЗАРНИТЕ СТРУКТУРИ ПРЕДИ И СЛЕД ЛИБЕРАЛИЗАЦИЯТА

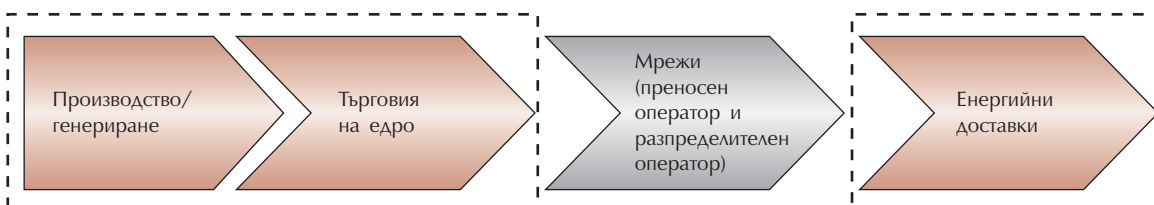
Пазарната структура до 1998 г.

- Регионални монополи на енергийните дейности
- Вертикално интегрирани пазарни структури



Пазарната структура през 2007 г.

- Регулране на естествените монополи на равнище преносен оператор и разпределителен оператор
- Енергиен пазар на едро като нова връзка във веригата на добавената стойност
- Възходящи и низходящи конкурентни дейности



Конкурентни дейности

Естествени монополи

Източник: Bundesnetzagentur, 2008.

* Статията е публикувана през 2009 г. в Bausch, A., and B. Schwenker (eds.), *Handbook of Utility Management*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Логично следствие от либерализацията бе регулирането на преносните и дистрибуторските мрежи като естествени монополи. Това е условие за конкуренцията във възходящите и низходящите пазари в интерес на европейските потребители. Освен това регулирането излага този сегмент от веригата на добавената стойност на полуконкурентен натиск, който повишава ефективността и потенциалните иновации, необходими на тази индустрия с оглед управлението на доставките през XXI в. и довършването на процесите на създаване на вътрешноевропейски енергиен пазар. Основните концепции тук са: въвеждане в експлоатация на нови и по-ефективни големи електроцентрали, ускоряване развитието на възобновяеми енергийни източници, интегриране потенциала на вятърната енергия с характерното за нея неравномерно разпределение в регионалните рамки, създаване на условия за европейска енергийна търговия, която не е затормозена от претоварване и интегриране на европейските мрежи, в чиито рамки прекъсванията в подаването на електроенергия не могат да бъдат овладени на регионално равнище.

След като започна либерализацията, структурата на индустрията в рамките на Европа бе интегрирана предимно по вертикала. Що се отнася до структурата на собствеността, в много отношения тя беше и все още е контролирана от държавата. Тази вертикално интегрирана структура бе променена коренно чрез въвеждането на пакета от директиви през 1996 – 1998 г., както и през 2003 г.

Приемането през 1996 г. на Директива за вътрешния пазар на електрическа енергия (96/92/ЕС) и на Директивата от 1998 г. за вътрешния пазар на природен газ (98/30/ЕС) бяха първите стъпки, предприети от Европейската комисия, към реструктуриране и либерализиране на енергийните пазари.

Що се отнася до индустрията за енергийните услуги обаче, въведените правила засягаха повече поведенчески задължения, отколкото структурни промени. Целта на първия пакет регламенти бе на първо място да се отворят мрежите чрез задължителен достъп на недискриминирана трета страна. Директивата за вътрешния пазар на електричество съдържа презумпцията за договорен достъп. За пръв път на страните членки бе

наложено да определят свои системни оператори (член 7.1 и 10.2) и да дефинират техните конкретни функции (членове 7, 8 и 11).

Обособяването на счетоводната дейност бе първата форма на отделяне, въведена с оглед гарантиране на недискриминационен търговски достъп (член 14). Междувременно започна да се изисква предоставянето на отделни вътрешни сметки за производството, преноса, дистрибуцията и другите дейности, да се предоставят бележките към годишните отчети, баланса и отчета за печалбите и загубите при преноса и дистрибуцията, както и информация за разпределянето на разходите при общите дейности.

Организационното отделяне, т.е. независимото ръководство на системите, бе предвидено единствено на равнището на преносните системи. Освен това бе въведено правилото вътрешната информация, особено свързана с транспортните запитвания и договорите, да се ползва при спазване на конфиденциалност от страна на служителите на всички засегнати вертикално интегрирани дейности.

Първата директива за вътрешния пазар на природен газ, която в основни линии отразяваше изискванията и задълженията на предшестващата я директива за вътрешния пазар на електричество, вече предвиждаше въвеждането на структурни промени в газовата индустрия. Същевременно тя не съдържаеше съответни текстове за оперативното отделяне при преносните операции. Вторият енергиен пакет на Комисията изхождаше от констатацията, че интегрираните дейности, ръководещи се единствено от правила за поведение, не са довели до необходимата конкуренция. Новите играчи в търговията на едро и дребно, които влязоха на пазара през 1998 г., излязоха от него през 2003 г. По такъв начин вторият пакет от мерки в тази сфера съдържаеше редица структурни мерки за отделянето на различните равнища на веригата на добавената стойност. Директивите налагат правното отделяне на мрежите за преноса и разпространяването на общите газови и електрически дейности. Всяка мрежа ще бъде управлявана самостоятелно в правно отношение и като организация и правомощия при вземане на решения независимо от другите интегрирани сфери на дейност на дружеството. Освен това правомощията за вземане на реше-

ния на дружеството майка ще бъдат ограничени от операторите за пренос и дистрибуция, които имат независими правомощия за вземане на решения във връзка с активите, необходими за поддържането, дейността и иновациите на мрежите. Това е целта на правилата на отделянето на управлението и въвеждането на механизъм за съгласуване – сравними единствено като съдържание с режима на съгласуване в компаниите, предоставящи финансови услуги – както и на правилата за разпореждане с вътрешна информация на операторите.

Собствеността обаче си остана ненакърнима. Тази правна „сдържаност“ обаче е на път да бъде преодоляна с лансирането на предложението за трети енергиен пакет. Те не са обект на разглеждане в статията поради започналия дебат около предложенията на Европейската комисия по въпросите за отделянето, както и за ефективността на тази стъпка за понижаване цените на енергийните доставки и за увеличаване на инвестициите в инфраструктурата. Независимо от изхода на политическия дебат всички релевантни структурни промени в индустрията, регулаторните органи и самата организация на тази индустрия вече са в рамките на регулаторната програма. По такъв начин политическата идея за независима мрежова компания, основаваща се на втория пакет от директиви, се отличава малко по своя дух от независимия системен оператор и от модела за цялостно разделяне на собствеността. Справедливо е да се попита дали разделянето на собствеността е отговор на всички проблеми по отношение на конкуренцията, на които би ни навел дебатът на равнището на ЕС. Тези модели би трябвало да решат проблемите, пред които са изправени германските регулаторни органи.

СТРУКТУРНИТЕ ПРОБЛЕМИ В СФЕРАТА НА ЕНЕРГИЙНИТЕ УСЛУГИ В ГЕРМАНИЯ

Радикални правни промени

Законът за енергетиката от 2003 г., с който се въвежда вторият пакет от регламенти, внесе коренна промяна в енергийния сектор в Герма-

ния. За пръв път бяха създадени регулаторни органи както на национално, така и на федерално-провинциално равнище, за да осъществяват надзор върху вертикално интегрираните енергийни мрежи.

Докато системните оператори при преноса на електроенергия бяха започнали да прилагат европейските изисквания на практика още преди приемането на германския Закон за енергетиката, повечето германски доставчици в тази сфера не бяха проявили подобна инициативност. Преследваните цели бяха постигнати в отделните сегменти на пазара едва след институционализирането на регулаторните органи, призвани да спазват различните нови условия (Таблица 13.1).

Едно от основните следствия на новите правила е ликвидирането на вертикално интегрираните мрежи като стратегическа единица в осъществяването на мандата на публичните услуги. От една страна, вертикалната интеграция осигурява синергия, която позволява повишаване на ефективността; от друга обаче, тя стимулира кръсостаното субсидиране между различните равнища във веригата на добавената стойност и се стига до преференциално третиране на собствените дейности на мрежата по отношение на системната връзка и достъп. Този дискриминационен потенциал е икономически недостатък за останалите играчи на пазара, за потребителите и за националната икономика. Ето защо новата правна рамка е предвидена като гаранция, че мрежите за пренос и дистрибуция в качеството си на естествен монопол са неутрална единица в рамките на вертикално интегрираната мрежа.

Системата за енергийни услуги в Германия

Либерализацията на немския пазар на електричество и газ доведе до фундаментална промяна във веригата на добавената стойност. Докато Фигура 13.1 представя промените в структурата на тази индустрия, Фигура 13.2 показва действителния брой на участниците във всеки отделен сегмент на енергийния пазар в Германия днес.

ТАБЛИЦА 13.1. НОВИТЕ ЗАДЪЛЖИТЕЛНИ ПРАВИЛА ЗА ЕНЕРГИЙНИТЕ МРЕЖИ ОТ 2005 Г.

Закон за енергетиката от 2005 г.

- Отделяне (обособяване) в правно, оперативно, информационно и счетоводно отношение на мрежата от конкурентните дейности на вертикално интегрираната система за енергийни услуги.
- Определяне на задачите на системния оператор, в частност по отношение разширяването на мрежата в съответствие с търсенето.
- Общи регламенти за свързването със системата.
- Регламенти за достъпа до системата, в частност одобряването от регулаторните органи на изискваните системни такси.
- Правомощия и възможни санкции, които могат да се налагат от регулаторните органи за злоупотреби и други нарушения.
- Изисквания, свързани с енергийните доставки за крайните потребители: основни (универсални) доставки, доставки при извънредни случаи, съдържание на договорите и др.

Наредба за достъп до мрежата – юли 2005 г.

- Общи изисквания за организацията на достъпа.
- Договорни форми на достъп.
- Задължения за разкриване на информация и за работа с другите системни оператори.
- Балансиращи процедури.
- Изисквания при смяна на доставчика, измерване и управление на натовареността.
- Споразумения във връзка с услугите по поддържане на баланса.

Наредба за мрежовите такси от юли 2005 г.

- Метод за въвеждането на системни такси: типове цени, касови центрове, счетоводство относно ценовите единици.
- Изисквания по отношение на бенчмаркинга.
- Задължения за публичност, документиране и обявления от страна на системните оператори.

Наредба за нисковоолтово електричество и Наредба за връзките при ниско налягане от ноември 2006 г.

- Общи изисквания за свързването и използването на системата.
- Права на системния оператор при работа с инсталациите.

Наредба за основното снабдяване с електричество и газ от ноември 2006 г.

- Общи условия за снабдяване с нисковоолтово електричество и газ с ниско налягане за битови нужди като част от основното снабдяване на стандартни цени.

Наредба за свързване на електростанциите от ноември 2007 г.

- Общи правила за включване в мрежата на по-големите електростанции.
- Задължения за информиране и регистър за включване.

Наредба за регулирането чрез стимули от ноември 2007 г.

- Въвеждане на такси за достъп чрез регламент за стимулиране.
- Общи правила във връзка с регламента за стимулиране: продължителност на регулаторните периоди.
- Изисквания за определяне приходите.
- Изисквания за определяне на цените, наложени от монопола, чрез бенчмаркинг.
- Качество на регламента на услугата.

Таблица 13.1. Новите задължителни правила за енергийните мрежи от 2005 г. (Продължение)

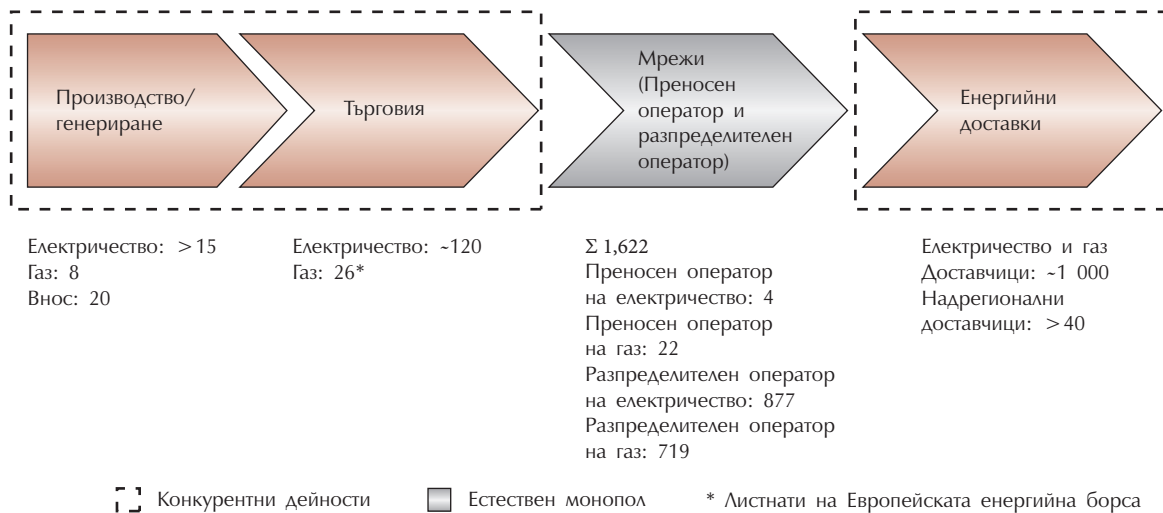
Определяне на регулаторния орган за процесите на смяна на доставчиците

- Дефиниране на общовалидни бизнес процедури (при сключване на договори и при други правни отношения с доставчиците).
- Определяне формата на данните и на информационния обмен.

Наредба за либерализация на измервателните услуги 2008 г.

Източник: Bundesnetzagentur, 2008.

Фигура 13.2. Участници в пазара по веригата на добавената стойност



Източник: Federal Network Agency, EEX, VDEW, Verivox, 2007.

До 1998 г. цялата верига на добавената стойност включваше 9 компании, като други 900 участваха на равнището на дистрибуцията и снабдяването на крайните потребители. След 1998 г. обаче, тази картина до голяма степен се промени. От една страна, вече е налице все по-голяма концентрация при системните оператори по преноса, така че днес има само четири електрически компании, които захранват цялата верига на добавената стойност. От друга страна, нови играчи навлизат във всички конкурентни пазари. Повече от дузина компании, които преди не бяха активни в този сектор, разработват големи електроцентрали. Понастоящем четирите компании – системни оператори, все още генерират около

90 % от произведеното електричество. Средно около 120 компании участват активно в търговията на Европейската енергийна борса (ЕЕБ), а други 26 са регистрирани за търговия с газ на същата борса. Това обаче е само началото. Нови доставчици на газ и електричество са все по-активни в предлагането на енергия на промишлени и битови потребители.

Резултатите от това предефиниране на пазара все още не са достатъчно известни на потребителите. Така Мониторинговият доклад от 2007 г. на Федералната агенция за електрическите, газовите, телекомуникационните, пощенските и железопътните мрежи показва, че през 2006 г. броят на потреби-

телите, които са сменили доставчиците си, остава нисък, докато цените на едро на електричеството се повишават. Въпреки тези ценови сигнали все повече са съобщенията за отлагането на планираните проекти за изграждане на нови електроцентрали. Това обаче е и резултат от фактори, които са извън регламентираната сфера, свързани например с предвидените закони или с търговията с емисии. Въпреки това доверието в неутралността и прозрачността на инфраструктурата са от основно значение, за да се направи стъпката към повече конкуренция на енергийните пазари.

СТРУКТУРНОТО ОТДЕЛЯНЕ В РАМКИТЕ НА ИНТЕГРИРАНИТЕ ЕНЕРГИЙНИ СИСТЕМИ

Модел за независима мрежова компания

Ефективното отделяне създава ясни условия, разпределя отговорностите и основните компетенции на мрежовата компания и предоставя правомощия за разпореждане с мрежата и с необходимите човешки ресурси.

Равнище на приложение в Германия

По отношение на операторите в системата на разпределението до юни 2007 г. не бе въведено правното отделяне като задължително изискване. Собствениците на системата за пренос започнаха да отделят своите преносни системи още преди 2005 г., като ги прехвърлиха на независими в правно отношение мрежови компании. Това разкри фундаментално различни схващания за пазара в сферата на газовата и електрическата индустрия. Системните оператори по преноса на електроенергия са наясно, че мрежите играят собствена роля на пазара, създавайки компании, които самостоятелно биха извършвали функции на системен оператор и дори биха разполагали със собствеността върху мрежовите активи. Що се отнася до газовата индустрия, твърде често мрежите представляват самоцел в конкуренцията за продажбата на петрол и газ, поради което стратегическите интереси са свързани по-тясно с местните мрежи. Това понякога може би обяснява защо дори вертикално интегрирани газови дейности в Германия се бавят с прехвърлянето на

собствеността върху техните преносни мрежи на независими в правно отношение системни оператори по пренос на газ, като вместо това използват възможността за предоставянето им на лизинг. Интересно е да се отбележи, че групата Exxon/Shell и ВЕВ – първата компания за пренос на газ, която прехвърли собствеността върху мрежата си на системен оператор по дейностите на преноса, се освободи от мрежата си през 2007 г.

Предизвикателствата пред независимата мрежова компания

Разделяне на управлението

Интегрираните енергийни дружества трябва да освободят управлението на своите дейности, свързани с мрежата, и по такъв начин да избегнат конфликта на интереси в рамките на вертикално интегрираната компания (т.нар. управленско отделяне). Този процес засяга мениджърите и управителния съвет, оторизираните да подписват документи и други старши служители. В зависимост от точната форма обаче, лица под първия и втория управленски ешелон могат също да бъдат засегнати от тази мярка. Ако разпределянето на отговорностите в рамките на системния оператор изисква повече лица да имат ключово влияние върху планирането и определянето на дейностите в области, където може да се стигне до дискриминиране, те би трябвало също да бъдат предпазени от възможността да влязат в конфликт на интереси. Това включва например функции като управлението на мрежата, управлението на използването ѝ и свързването към нея, стратегическото мрежово планиране, както и разпределянето на съществуващия капацитет.

Всички, които са включени в процеса на обособяване на управлението, трябва да бъдат членове на мрежовата компания и не бива по никакъв начин да бъдат наемани от компании от вертикално интегрираната система с преки и косвени отговорности за производството/генерирането на енергия или нейната продажба. Това се прилага и по отношение на съветите (бордовете) за мениджмънт и надзор.

Ясното разпределяне на ролите и на управленския екип е от жизненоважно значение. Само по такъв начин може да се гарантира независимостта

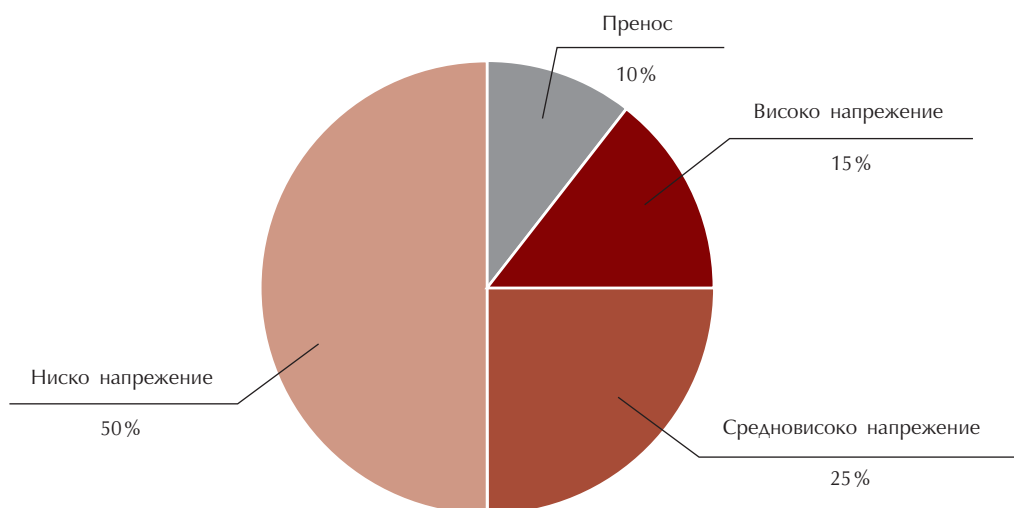
на управлението на операциите на мрежата и да се избегнат конфликтите на интереси. Почти всяка интегрирана система има ограничени човешки ресурси за тези квалифицирани управленски и мрежови дейности, поради което отделянето на мениджмънта поставя толкова големи предизвикателства. Това в частност е случаят, когато дружеството за комунални услуги предоставя наред със снабдяването с газ и електричество и услуги като водоснабдяване, промишлено и квартално битово отопление. Тук понякога задачите се решават съвместно. Единствено дружествата за комунални услуги, които активно изпълняват ролята на собственик и мениджър на активи, могат да отговорят на предизвикателствата за отделяне на регулираните дейности и за функциониране на инфраструктурата на тези услуги съвместно с инфраструктурната компания.

Въпроси, свързани с правната форма и корпоративното управление

Дадено дружество за комунални услуги има свободен избор на легалната форма за мрежовата компания. Някои форми обаче имат ограничения, които са несъвместими с изискванията за оперативна независимост, произтичащи например от факта, че изпълнителният директор на частна компания с ограничена дейност ще зависи от инструкции и от някои права върху ин-

формацията, налагани от страна на акционерите. Във всеки случай подобни рестрикции могат да се променят чрез договорни споразумения, които предоставят повече независимост. Трябва да се отбележи, че съчетаването на онова, което е разрешено от закона за фирмите и от енергийния закон, не може да бъде постигнато задоволително при правната форма на акционерните дружества. Само в такова дружество ролята на акционерите е ограничена адекватно и се изчерпва с оперативните дейности, като отношенията с надзорните органи са ясно дефинирани. Съществува обаче специфика по отношение на публично търгуваните дружества. Така например Законът за прозрачността и публичността от 2002 г. изисква публично търгуваните дружества да уточнят случаите, при които се изисква съгласие (Раздел 111 (4) второто изречение от Закона за публично търгуваните дружества). Смесването на контролни и управленски задачи, което бе препоръчано в контекста на дебата за корпоративното управление, не е изцяло приложимо в енергийния сектор. Доколкото Кодексът за корпоративно управление въобще може да се приложи за вертикално интегрирани системи, правните изисквания за отделянето изцяло противоречат на основните принципи във въпросния кодекс (повече смесване за „по-добро“ управление и превантивен надзор) и ще имат приоритет над тях.

ФИГУРА 13.3. РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ НА РАЗХОДИТЕ НА МРЕЖАТА В ЗАВИСИМОСТ ОТ ВИДА ЕЛЕКТРИЧЕСТВО (ЗА КРАЕН ПОТРЕБИТЕЛ С ГОДИШНО ПОТРЕБЛЕНИЕ 4000 kWh)



Източник: Университет в Аахен, 2005.

Натиск за ефективност и гъвкавост на мрежовия бизнес

Натискът върху дружествата да бъдат по-ефективни в дейността си ще се засилва с въвеждането на регулирането чрез стимули. Фигура 13.3 цели да покаже, че този натиск ще се усеща силно и на равнището на разпределението, което съставлява 90 % от разходите на електрическата мрежа.

Ето защо редица малки и средни системни оператори в тази сфера са загрижени за въвеждането на ефективни структури след реструктурирането на пазара. Не само недоверието към регулаторите води до това мрежовите дружества често да се възприемат като неоптимални решения за осигуряването на независима и ефективна мрежова дейност.

Едва ли ще сгрешим, ако кажем, че тези дружества ще се провалят в предприемаческата си дейност поради проблемите на интерфейса, или че неоправдано ще зложат на доставчиците на услуги в рамките на интегрираната система „направи си сам“. Регулирането чрез стимули ще даде на всяко дружество възможност да реши какви да бъдат структурите му в рамките на разрешеното. Тяхната ефективност ще бъде фактор във всеки регулаторен период при определянето на способностите за управление на мрежовата компания и следователно на нейната обща ефективност. На това съответства вече констатираното за Германия правило, че невинаги големите единици са най-ефективни. Днес имаме местни системи, които разглеждат задълженията си за предоставяне на публични услуги като предлагане на сигурна и ефективна от гледна точка на разходите инфраструктура, която ще им донесе устойчиви приходи, при положение че се ръководят ефективно. Някои от тези системи са и активни участници в пазарите за снабдяване на крайните потребители.

Разбира се, в мрежовата индустрия също са налице фактори като критична маса и икономии от мащаба. По отношение на регулирането и конкуренцията не е желателно, нито пък необходимо отделянето и регулирането да доведат до още по-голяма пазарна концентрираност. Обратно, икономии от мащаба могат да бъдат постигнати чрез хоризонтално сътрудничество между малките и средните компании.

Мениджмънт на спазването на регламентите

Дългосрочната цел на отделянето е гарантиране на недискриминиране във всички аспекти на мрежовата дейност. Отделянето е свързано с гарантиране на недискриминационно третиране на информацията, която попада в ползрението на оператора при упражняването на бизнес дейностите. Недискриминирането трябва да приеме формата на равнопоставеност. Това изискване има сериозни последици за бъдещото управление на информацията при вертикално интегрираните дружества. Необходимо е да се адаптират всички вътрешни структури и процеси както за обработката на електронни данни, така и за управлението на човешките ресурси.

Независимо от размерите на дружеството управлението е отговорно за ефикасното противодействие на нарушаването на конфиденциалността на вътрешната информация в рамките на мрежата. То може да постигне това единствено с помощта на документиране и контрол върху оперативните бизнес процеси на мрежата. Възможно е да се вземат под внимание изискванията за отделяне на информацията в рамките на съществуващото и сертифицирано от външен орган качество на управлението. Управленският екип трябва да бъде информиран редовно и при извънредни случаи от вътрешния одитен орган или от служител, който следи за регламентите, или от външен одитор за спазването на регламента за отделяне (compliance management). Предложенията за одобрение трябва да бъдат оценявани, а решенията на управленския екип – документиранни.

СТРАТЕГИЧЕСКИТЕ ВЪЗМОЖНОСТИ ПРЕД ДРУЖЕСТВАТА ЗА КОМУНАЛНИ УСЛУГИ

Както вече стана ясно, отделянето в рамките на тези дружества е основна част от сегашните и бъдещите структурни промени във веригата на добавената стойност в енергийния сектор. Цялостната независимост на мрежовия бизнес в рамките на интегрираните дружества може да се постигне само в резултат на действителна, а не на емоционална еманципация на мрежовата компания от компанията майка. В резултат на това синергията вероятно ще бъде ограничена в

останалата част на компанията и стратегическото влияние на дружеството майка ще намалее. Затова тези дружества ще развият нови стратегии на този фон, ако искат да се възползват от натиска за промяна в индустрията. Те разполагат с редица варианти:

- да се превърнат в акционерни дружества;
- да разкрият нови бизнес сфери у дома и в чужбина;
- да разработят проекти за сътрудничество в рамките на индустрията или между различни промишлени сектори;
- да предприемат сливания и поглъщания;
- да се концентрират върху основния си бизнес.

Адаптирането към новата рамка ще ускори процеса на концентрация в рамките на регулирания мрежов бизнес, който в средносрочна перспектива ще доведе до намаляване броя на сегашните 1100 мрежови компании, обслужващи обществото. Извършваният преглед на съвместните мрежови дейности показва, че почти всеки трети системен оператор в Германия се очаква да излезе от пазара в дългосрочен план (Вертшулте и др., 2007). На този фон енергийната индустрия може да използва регулаторния натиск върху мрежовата индустрия като възможност за преосмисляне и за преориентиране към нови пътища от типа на съвместните дейности и сливанията.

Съвместни дейности, сливания и продажби на мрежи

Една от сигурните насоки за мрежовите компании е сливането с други себеподобни. Сливанията могат да гарантират тяхната икономическа ефективност и оцеляване. Ниските приходи в резултат на регулирането на мрежите могат да се удвоят или утроят чрез икономии от мащаб, съпътстващи съвместната дейност (Вертшулте и др., 2007). В частност на фона на въвеждането на регулиране чрез стимули през 2009 г. чрез съвместни дейности мрежовите компании ще бъдат в състояние пълноценно да експлоатират потенциала си за синергия, което ще доведе до необходимото спестяване на разходи. Колкото е по-дълбока формата на коопериране (придобиване, сливане, джойнт-венчър) между компаниите, толкова по-голям е синергичният потенциал.

Практическият опит показва, че потенциалът за синергия, произтичащ от съвместната дейност, изисква известен минимум от време, преди да се стигне до повишаване на печалбите. Предвидените в регулирането чрез стимули регулаторни периоди отчитат времетраенето на структурните промени. По всичко изглежда, че особено успешни форми на съвместна дейност са онези, които съчетават местоположението на инсталациите и мрежовите зони и непрекъснато хармонизират различните процеси и системи (Кръоц, 2007).

Вероятно сами по себе си сливанията не са стратегическа опция за всяка мрежова компания. В Германия има голям брой много малки мрежи за дистрибуция, които въпреки съвместните проекти в мрежовия бизнес по всяка вероятност няма да достигнат до критичната маса, необходима за създаване на голям синергиен потенциал. За тази група Наредбата за регулиране чрез стимули предвижда специални мерки. Малките системи трябва да решат дали дейността, която обхваща различни индустриални сектори, може да генерира създаването на компании, които са по-устойчиви на бъдещите изпитания. Големите мрежови компании не се нуждаят от сливания. Може да се очаква, че средните мрежови компании ще се възползват най-много от съвместната дейност.

Друга възможност е продажбата на мрежата. Това може да е резултат на регулирането чрез стимули. Така например възможно е собствениците на неефективните мрежови компании да се възползват от регламентирането чрез стимули, за да продадат своите мрежи. Това ще привлече не само финансови инвеститори, но и мрежови дружества с предприемчив дух. Една ефикасно структурирана и управлявана компания би имала възможности за ръст в бъдеще посредством придобиването на други мрежи.

Разкриване на нови възможности за бизнес или концентриране върху основния бизнес

Друга възможност за независимите мрежови компании би била разширяването на спектъра от предоставяните услуги. Няма правна причина те да се ограничават до легалния минимум, определен за системните оператори. Често се спо-

менава предлагането на инфраструктурни услуги извън регулираната мрежа за енергийни доставки. Наред с традиционните дейности на системния оператор мрежовите компании могат също да предлагат по търговски начин специализирани мрежови услуги. В зависимост от техния опит те могат да се възползват от новите пазарни сегменти (като например „интелигентното отчитане на потреблението“), ако се позиционират по-рано като участници в тях.

Освен съвместните дейности в рамките на мрежовия бизнес отделните дружества ще бъдат в състояние да се концентрират върху избрани конкурентни бизнес дейности. Не е задължително по-големите дружества да разглеждат своя мрежов бизнес като основен. Дори при енергийните групировки съществува възможност без принуда да продадат своите мрежи и да инвестират средствата в нови бизнес сфери в страната и в чужбина. Често психологическите бариери пречат на създаването на ефективни структури. Това в частност може да се наблюдава при общинските системи за комунални услуги. От гледна точка на обществените акционери многофункционална общинска система, която да не притежава разпространителска мрежа, е немислима. Същевременно доставката на електроенергия до крайни потребители се счита за най-чистата от обществените услуги от общ икономически интерес, макар че в много случаи липсват стратегиите и маркетинговите дейности за активни доставки. В крайна сметка само участието в производство (изграждане на електроцентрали) може да предостави стратегически обхват по отношение на ценовата политика и условията за закупуване. Но толкова големи и понякога рисковани инвестиции предполагат определен минимум на размера на дружеството и изискват съвместни дейности. Общинските системи, които действат единствено като прекупвачи или дистрибутори, може би ще се поддадат на натиска от трети компании, които работят по-ефективно в сферата на продажбите и счетоводството в резултат на синергии и икономии от мащаба. При много по-жестоката конкуренция в сферата на телекомуникационните услуги ясно се вижда, че с напредъка на телекомуникационната рамка хранителните супермаркети и таблоидната преса разшириха дейността си, добавяйки например разпространението на мобилни услуги към дейността си.

Регулаторната перспектива

Най-важен е стремежът към устойчиви и ориентирани към бъдещето решения за реструктуриране. Еднократните радикални структурни промени, последвани от постоянно адаптиране, ще бъдат по-изгодни за отделно дружество, отколкото по-голям брой малки и краткотрайни промени. В това отношение създаването на мрежови оператори, предоставящи цял набор от услуги, включително прехвърлянето на собственост върху мрежови предприятия на онези, които ги ръководят, е възможен път за повишаване на ефективността.

Докато индустрията на този тип дружества е предимно вертикално интегрирана, ефективното отделяне на мрежовия бизнес от конкурентните дейности на дружеството като цяло е най-важната структурна промяна, предвидена от регламентите. Вертикално интегрираната система може да развива нови предприемачески стратегии на всички равнища на веригата в стремежа да се възползва от променената рамка. Ориентираните към бъдещето планове също не се обвързват с безкрайните политически и регулаторни дискусии за най-ефективния модел за отделяне. Според регулаторните термини стратегиите за адаптиране, наблюдавани на равнището на системните оператори, трябва да се оценяват по много различен начин. Както вече беше споменато, моделът на лизинга – най-често избран в тази сфера – води до редица проблеми и е неприемлив в средносрочна перспектива. За разлика от него пътят към съвместната дейност се счита от регулатора като до голяма степен положителен. В частност независимостта в мрежовия бизнес може да се постигне и поддържа по-бързо във вътрешен и външен план чрез следните стъпки:

- Независимо рекламиране на бранда и комуникации на мрежовата компания, ангажирана в съвместна дейност, на нейната собствена корпоративна идентичност, т.е. без да се налага незабавно идентифициране с групата, в която тя влиза.
- Изграждане на авторитет като независима компания в рамките на преговори със собствениците на мрежата и по този начин по-малко потенциално влияние върху предприемаческата ориентация на мрежовата компания.
- Съвместни дейности извън регулирания мре-

жов бизнес: мрежови услуги като ново поле за растеж.

Съвместните проекти се подкрепят от Bundesnetzagentur, което се потвърждава например от толерирането от тази институция на преходните решения при процедурите за одобрение на мрежовите тарифи или при извършването на оперативно и информационно отделяне.

ПЕРСПЕКТИВИ

Структурните промени в енергетиката се очаква да променят и собствеността на дружествата за комунални услуги. Големите мрежови компании, притежаващи съществени активи, все повече ще използват капиталовия пазар като база за рефинансиране. Отличните постижения на публично търгуваните дружества в сферата на преноса ще затвърдят тази тенденция. По-голямото взаимодействие между публично търгуваните европейски оператори на системи за пренос ще бъдат следствие от все по-голямата техническа интеграция на европейските транс-

портни мрежи. Енергийната политика ще бъде изправена пред големи предизвикателства в резултат на различните цели и проекти, свързани с климатичните промени (търговията с емисии на въглероден диоксид), развитието на планирането за използване на възобновяеми източници (25-30 % от бъдещата електроенергия ще бъдат произведени от възобновяеми източници към 2020 г.), реструктурирането, свързано с новите електроцентрали, децентрализираните елементи на енергийното производство, както и от по-голямата търговска дейност. Използването на мрежовия капацитет може да става все по-непредвидимо; мрежите ще се нуждаят от по-голяма гъвкавост и от разширяване и повишаване на мощността колкото се може по-бързо с оглед транспортирането (например) на електричество от офшорните вятърни паркове до индустриалните центрове с голяма консумация на енергия. Наличието на ясна регулаторна рамка е от жизненоважно значение, ако трябва да се направят бързи инвестиции. Регламентите за мрежовата дейност и за стимулиране ще предоставят необходимите условия за осъществяването на този процес.

ЛИТЕРАТУРА

- Anreizregulierungsverordnung (ARegV) (2007), Verordnung über die Anreizregulierung der Energieversorgungsnetze. Bundesgesetzblatt, 1, 62.
- Directive 92/96/EC (2003), Directive of the European Parliament and of the Council concerning common rules for internal market of electricity and repealing. *Official Journal of the European Union*, L 176/37.
- Directive 92/96/EC (2004), Directive of the European Parliament and of the Council concerning common rules for internal market of electricity and repealing. *Official Journal of the European Union*, L 236/10.
- Directive 96/92/EC (1997), Directive of the European Parliament and of the Council of 19 December 1996 concerning common rules for the internal market in electricity. *Official Journal of the European Communities*. Legislation L, 40: 20-29.
- Directive 98/30/EC (1998), Directive of the European Parliament and of the Council of 22 June 1998 concerning common rules for the internal market in natural gas. *Official Journal of the European Communities*. Legislation, 41:1.
- Directive 2003/55/EC (2003:2004), Directive of the European Parliament and of the Council concerning common rules for the internal market in natural gas and repealing the Directive 98/30/EC. *Official Journal of the European Union*, L 176/56, L 2/ 55, L 16/74.
- Elektrizitätszugangsverordnung (StromNZV) (2005), Verordnung über den Zugang zu Elektrizitätsversorgungsnetzen. Bundesgesetzblatt, 1, 46.
- Energiewirtschaftsgesetz (EnWG) (2005), Zweites Gesetz zur Neuregelung des Energiewirtschaftsgesetz.
- Gasgrundversorgungsverordnung (GasGVV) (2006), Verordnung über allgemeine Bedingungen für die Grundversorgung von Haushaltskunden und die Ersatzversorgung mit Gas aus dem Niederdrucknetz. Bundesgesetzblatt, 1, 50.
- Gasnetzentgeltverordnung (GasNEV) (2005), Verordnung über die Entgelte für den Zugang zu Gasversorgungsnetzen. Bundesgesetzblatt, 1, 46.
- Gasnetzzugangsverordnung (GasNZV) (2005), Verordnung über den Zugang zu Gasversorgungsnetzen. Bundesgesetzblatt, 1, 46.
- Goetzpartners (2007), Wertanlage Stadtwerke II. München: goetzpartners.

- Kraftwerks-Netzanschlussverordnung (KraftNAV) (2007), Verordnung zur Regelung des Netzanschlusses von Anlagen zur Erzeugung von elektrischer Energie. Bundesgesetzblatt, 1, 28.
- Krötz, T. (2007), Horizontale Unternehmenskooperationen als Reaktion auf geänderte Rahmenbedingungen. Kronberg/ Köln: Accenture/ Energiewirtschaftliches Institut der Universität zu Köln.
- Niederdruckanschlussverordnung (NDAV) (2006), Verordnung über Allgemeine Bedingungen für den Netzanschluss und dessen Nutzung für die Gasversorgung in Niederdruck. Bundesgesetzblatt 2006, 1, 50.
- Niederspannungsanschlussverordnung (NAV) (2006), Strom Verordnung über Allgemeine Bedingungen für den Netzanschluss und dessen Nutzung für die Elektrizitätsversorgung in Niederspannung (BGBl. I S. 2477). Frankfurt am Main: VWEW-Energieverlag.
- Stromentgeltverordnung (StromNEV) (2005), Verordnung über die Entgelte für den Zugang zu Elektrizitätsversorgungsnetzen. Bundesgesetzblatt, 1, 46.
- Stromgrundversorgungsverordnung (StromGVV) (2006), Verordnung über allgemeine Bedingungen für die Grundversorgung von Haushaltskunden und die Ersatzversorgung mit Elektrizität aus dem Niederspannungsnetz. Bundesgesetzblatt, 1, 50.
- Werthschulte, S., M. Kübel, H. Gold, & M. Getta (2007), Neuordnung der Netzindustrie: Kooperationen und Zusammenschlüsse als Schlüsselkompetenzen. Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 11:64-67.